

## **دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء**

### **كلية فلسطين التقنية – ديرالبلح**

**د. عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ**

**د. رضوان الأمين عبد الرحمن**

**المحاضر في كلية فلسطين التقنية ديرالبلح**

**الأستاذ المساعد في جامعة الزعيم الأزهري**

### **المستخلص**

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية – ديرالبلح ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (24) فقرة تم توزيعها على مجتمع الدراسة (المحضر الشامل) بكلية فلسطين التقنية – ديرالبلح والممثل بإدارة الكلية العليا ورؤساء الأقسام والإداريين والأكاديميين الذين لهم علاقة بموضوع البحث، وبالبالغ عددهم (100) عضواً، للفصل الدراسي الثاني 2013/2014م وقد استجابوا جميعهم.

وخلصت الدراسة إلى نتائج لعل من أهمها: أظهرت الدراسة أنه يوجد دور إيجابي لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الكلية من خلال التزام إدارة الكلية فيه. وبينت الدور الإيجابي لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الكلية من خلال نشر ثقافته بما يخدم عملية التخطيط وتطوير فيها. ويوجد دور إيجابي لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الكلية بوضع هيكل تنظيمي يتاسب مع عملية التخطيط الإستراتيجي.

وخلصت الدراسة بجموعة من التوصيات لعل من أهمها: ضرورة زيادة درجة الاهتمام من إدارات الكلية بتطبيق التخطيط الإستراتيجي لما له أهمية بتطوير وتحسين الأداء فيها. والاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين العاملين للوصول إلى كفاءة أداء متميز. وضرورة وضع هيكلية تناسب والخطة الاستراتيجية للكلية.

### **Abstract**

This research aims to study the role of the application of strategic planning to improve the performance in Palestine Technical College – Deir El-Balah.

The study uses the descriptive analytical approach in route for achieve its purposes; it contains a questionnaire composed of 24 paragraphs, which distributed to the community of the study, exclusively on the higher management members of Palestine Technical College – Deir El-Balah and its department heads, administrators and academics who are involved with the subject matter, totaling (100) members, for the second semester of year, 2013/2014.

The following are the most important results: The study shows that there is a positive role for the application of the strategic planning to improve the performance of the college through its' responsibilities. It showed a positive role for the application of the strategic planning to improve the performance of the college through the spreading of culture in order to serve the planning process and the development of college. There is the role of the application of the strategic planning to improve the performance of the college develop an organizational structure that matching with the strategic planning process.

The following are the recommendations: The necessity of increasing the importance of the colleges' management to apply the strategic planning because of its importance to develop and improve its performance. And interest in spreading the strategic planning culture among labor force to reach the better performance efficiency. And the development of the structure commensurate with the strategic plans of the college.

## مقدمة

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، ويعتبر الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يتحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم.

إن توفر الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الإستراتيجي من قبل صانعي القرار في المؤسسات التعليمية التقنية، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية لأي عمل أو نشاط أو مهارة، حتى تبقى هذه المؤسسات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي سليم لممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما خطط لها من قبل. فأضخم التخطيط الإستراتيجي ضرورة لا بد من القيام به والعمل ضمن نطاقه في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من أجل الوصول إلى أداء متميز. لذا جاءت هذه الدراسة لتناول دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء الكلية، ولتفصيل على أهميته فيها.

### مشكلة الدراسة

تبلورت مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحث الميدانية في مجال العمل في حقل التعليم التقني ، إذ أدرك أنه : بالرغم من التطور في هذه الكلية وازدهارها، فإن هناك حاجة إلى المزيد من الممارسة والاستثمار لعملية التخطيط الإستراتيجي في تلك الكلية؛ الأمر الذي يشير إلى أن ثمة مشكلة يتبعها دراستها والبحث فيها، فجاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح، حيث يبرز التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة :

ما دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح؟

ويترافق مع السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل التزام إدارة الكلية بالتخطيط الإستراتيجي يؤدي لتحسين أدائها؟

2. ما مدى انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية للوصول إلى الأداء المتميز؟

3. هل الهيكل التنظيمي للكلية يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي فيها لتحقيق الأداء الفعال؟

### أهمية الدراسة

تعود أهمية هذه الدراسة إلى ارتباطها بالعلوم التقنية التي تسهم في تلبية متطلبات التنمية في المجتمع الفلسطيني وإلى محاولتها التعرف إلى دوافع التوجه نحو دراستها.

ومن وجوه أهمية هذه الدراسة:

1. رفد الكلية بمعلومات حول التخطيط الإستراتيجي، وتوثيق التنسيق بين الكلية والكليات التقنية للنهوض بالتعليم التقني في فلسطين.

2. من المتوقع أن تشي هذه الدراسة المكتبة العربية بدراسة تحليلية عن التعليم التقني في حافظات غزة ومحاولتها سد جزء من الفراغ في المكتبة الناتج عن ندرة الدراسات المحلية، ورغمما العربية التي تتناول مثل هذا الموضوع محل البحث .

3. يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في بلورة رؤية جديدة لفلسفة وإستراتيجيات التعليم التقني بحيث تلبي متطلبات التنمية.

4. قد تسهم في تحقيق تحسين الأداء المؤسسي من خلال الوصول إلى الكفاءة والفعالية الإدارية، وعلى الرغم من توافر دراسات حول موضوع التخطيط الإستراتيجي في مجالات عده، فإنها لم تتطرق إلى التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطور وبناء التعليم التقني لتحسين الأداء المؤسسي – على حد علم الباحث – فجاءت هذه الدراسة لتغطي مجالاً من مجالات المعرفة، وتضع مقتراحات حول موضوع التخطيط الإستراتيجي لأخذها بعين الاعتبار أثناء بناء وتطوير الكليات التقنية، والتي تعكس نفسها في التعليم التقني.

### **أهداف الدراسة**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. استعراض دور وأهمية التخطيط الإستراتيجي في التعليم التقني للوصول لتحسين الأداء المؤسسي.
2. إبراز مدى ارتباط عملية التخطيط الإستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في الكلية.
3. توضيح كفاءة التخطيط الإستراتيجي في الكلية بتوافر برامج تدريب وتأهيل متواصلة.
4. بيان مواضع القوة والضعف في تلك الكلية وإمكانية معالجة القصور بما يحقق التغيير المرغوب لتحقيق التنمية على مستوى المؤسسة والمجتمع .
5. الكشف عن المسؤولية الاجتماعية للكلية وأخذ زمام المبادرة في تفعيل هذه المسؤولية.

### **فرضيات الدراسة :**

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء كلية فلسطين التقنية – دير البلح .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام إدارة الكلية بالخطيط الإستراتيجي وتحسين أدائها.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية وتحسين أدائها.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للكلية وتحسين أدائها.

**الفرضية الرئيسية الثانية :**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات العاملين أفراد العينة تعزى إلى كل من متغير: طبيعة العمل والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لدور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح ثُعزى إلى متغير طبيعة العمل.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لدور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح ثُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لدور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح ثُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

متغيرات الدراسة :

أولاًً - المتغير التابع: تحسين أداء كلية فلسطين التقنية.

ثانياً - المتغيرات المستقلة: تشمل الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية والمرتبطة بالخطيط الإستراتيجي:

1. التزام إدارة الكلية.
2. ثقافة التخطيط الإستراتيجي.
3. الميكل التنظيمي .
4. طبيعة العمل والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة .

حدود الدراسة :

1. الحدود البشرية: اقتصر البحث على مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في كلية فلسطين التقنية دير البلح من فئة الأكاديمي والإداري والأكاديمي بمنصب إداري.

2. الحدود الرمانية : تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2013/2014م.

3. الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح.

4. الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على كلية فلسطين التقنية دير البلح.

الدراسات السابقة

تم تناول بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وتم ترتيب الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر.

أولاًً - الدراسات المحلية والعربية

أ. الدراسات المحلية

1. دراسة ( صيام، 2010) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 استبانة أي ما نسبته 97% وكذلك قامت كاتبة

الدراسة بإجراء 5 مقابلات وجموعة مركزة واحدة مع مدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإداره، وأظهرت نتائج البحث ما يلي : وجود علاقة ايجابية بين كلاً من ( دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف" ، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين والعاملات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية محددة واضحة ومكتوبة، وأنها تقوم باجتناب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاليتها بما يساعدها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساعدها في زيادة الطلب على خدماتها.

2. دراسة ( الدجني، 2006 ) : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. وتم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة، البالغ عددهم (117)، عضواً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98%)، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جداً للمفهوم الذي يربط التخطيط الإستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08%). وأن نسبة (75.89%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة و مهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها. وتوافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36%).

3. دراسة (الدهدار، 2006): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الإستراتيجي مثل (الالتزام بالإدارة العليا بالتحفيظ الإستراتيجي ومعدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، والتحسين المستمر، والاهتمام بالعنصر البشري ) كمتغيرات مستقلة، وبين اكتساب الميزة التنافسية، وفقاً لنظرية بورتر ( الكفاءة المتميزة، التزام الإدارة العليا بالجودة، الاستجابة لحاجات الطلبة ) ، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على (165) من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أظهرت الدراسة أن نسبة (60.2%) من أفراد العينة توافق على وجوب أن تنظر الإدارة العليا إلى الجودة على أنها نظام متكامل يقوم في جوهره على التوجه نحو الطلبة وتحقيق رغبائهم وإشباع حاجاتهم. وكشفت الدراسة أن نسبة (61%) من مجتمع الدراسة يؤكده على ضرورة خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول للتميز. وأظهرت الدراسة أن نسبة (55.1%) من حجم العينة توكل القيام بالتحفيظ الإستراتيجي للجان استشارية خارجية .

4- دراسة ( عساف، 2005 ) : هدفت الدراسة إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، وكذلك التعرف إلى هذا النمط ، وقدرته على الإصلاح في ظل التغير الكمي والنوعي في البيئة. وأعد لذلك استبانة طبقت على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعدهم (128) في العام الدراسي (2004-2005). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنّ مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الإستراتيجية ، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، وهم يمارسوها بنسبة (82.8%). وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لعامل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولكن توجد فروق دالة إحصائياً في هذه الممارسات تعزى إلى عامل المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

#### ب. الدراسات العربية

1. دراسة ( ميا وآخرون، 2007 ) : هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري والأداء فيها. كما تناولت الدراسة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات . وللوصول إلى نتائج الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ، ولعل من أهم هذه النتائج أنّ عدد محدود جدًا من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعامات الإستراتيجية في المنظمات، وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها ، وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي في المنظمات عن عملية اختيار تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي في المنظمات عن عملية تنفيذ تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها . وجود قصور كبير في عملية رقابة الإستراتيجية سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي في المنظمات عن عملية رقابة تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

2. دراسة (نصيرات والخطيب، 2005 ) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديرًا يشكلون مجتمع الدراسة، أنّ (52%) من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأنّ (56%) منهم يرون أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط . في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ( درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة

الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة . وخلصت الدراسة الى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح منظمات الصناعة الدوائية.

3. دراسة ( العويسى ، 2003 ) : هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الإداري الإستراتيجي المدرسي وميزاته وذلك من خلال عرض لأهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي لمدير المدرسة، وإجراءات تطبيقه لعمليات هذا التخطيط وهي : (تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة – تحديد وتطوير الأهداف الإستراتيجية – دراسة الوضع الحالي للمدرسة – تحليل البيئة الخارجية للمدرسة – التقييم النوعي – التحليل الإستراتيجي – تطبيق الخطة – تقييم النتائج). واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة بوصفه لدور مدير المدرسة. وخلصت الدراسة إلى أن المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتعددة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، وخاصية التخطيط الإستراتيجي لما له من منافع كثيرة ومتعددة وثيقة الصلة بواقع المدرسة، وكذلك اغتنام الفرص لعمليات التغيير والتطوير المستمر، وإشراك أعضاء المجتمع المدرسي في عملية التخطيط، ودراسة القضايا الهامة، وتحديد مبدأ الأولويات في ذلك .

4. دراسة ( حسين ، 2002 ) : هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقتراح لكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات ضمنها التصور المقترن من أهمها: إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الإستراتيجي، وإجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي، والتعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها وتحقيق المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط عند لحظة تحديد رسالة ونظرية هذه المؤسسات وحتى مراحل التنفيذ.

#### ثانياً : الدراسات الأجنبية

1. دراسة ( Devivo,2008 ) : هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات. واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والجماعات البوردية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملحوظات على الاجتماعات، واستخدم العينة المادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن ( 4004 ) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي 2005 )، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينيا وكوبر). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : إن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس و مجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقратي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر

المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناوش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

2. دراسة (Hoffman, 2007) : هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر، وخاصة أنه بتنوع الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات . وقد اعتمدت المنهج الوصفي والتحليلي، وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

3. دراسة (Rudd & Others, 2007) : هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربع أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي ( المرونة التشغيلية المرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكيلية ) وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي إلى تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة وهل يتم تكييفها مع بيئة المؤسسة المضطربة . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية وأن المرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي على الأداء المالي . وأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكيلية وأن المرونة الهيكيلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي . والخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية وأن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي . وأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي أي أن اثنين من أنواع المرونة واجهى على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي توسيط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي ، والاثنين الآخرين توسيط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي .

4. دراسة (French& Other, 2004) : هدفت الدراسة إلى اظهار دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة. وباستخدام عينة من منشآت الخدمات المهنية الصغيرة تم دراسة العلاقة بين أداء المنشآء وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي . فقد تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة مثل رؤية واضحة، ورسالة، و Capacities كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي (بدون تخطيط)، وتخطيط رسمي وغير رسمي والتخطيط المتتطور . ومن خلال استخدام مقاييس متعددة لتقدير العلاقة بين العناصر السابقة وتصنيفات التخطيط وأداء المنشآء فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة جوهرية بين قياس الأداء والعناصر السابقة إلا أنها توصلت إلى أن هناك علاقة هامة بين الربح والتخطيط غير الرسمي ظهرت من خلال الدراسة.

### **ثالثاً - التعقيب على الدراسات السابقة :**

تعددت الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الإستراتيجي وتأثيره على الأداء المؤسسي ومن عدة جوانب علمية وتربيوية وإدارية ، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة يُستخلص النتائج التالية :-

1. اهتممت معظم الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومدى وضوحيه للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة.

2. تناولت بعض الدراسات واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية.

3. تعرضت الدراسات إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال وعلاقته بالأداء المؤسسي.

4. قدمت دراسة حسين (2002) تصوراً مقتراً لكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي كأسلوب عملي في التعليم الجامعي المصري، وكذلك دراسة صيام (2010) وكذلك دراسة الدجني (2006) ودراسة الدهدار (2006) ودراسة (Devivo,2008).

استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والتحليلي .

### **رابعاً - أوجه الاتفاق :**

تفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية وفي كونها تتناول مشكلات التعليم بمستوياته المختلفة — غير التقنية — كما في دراسة كل من صيام والدجني والدهدار وعساف وحسين وفيغو، وتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والتحليلي.

### **خامساً - أوجه الاختلاف :**

تختلف الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي في شركات ومؤسسات غير تعليمية ، كما تختلف مع الدراسات التي تناولت مؤسسات التعليم العالي، حيث أجريت الدراسة على مجتمع خاص بمؤسسات التعليم التقني. وتختلف هذه الدراسة في الحدود الزمانية والمكانية لبعض الدراسات حيث تتعلق بالعام الدراسي 2012/2013. وتركز على تطبيق التخطيط الإستراتيجي للوصول إلى تحسين أداء كلية فلسطين التقنية دير البلح.

### **سادساً — أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :**

1. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة وفي اختيار منهج الدراسة.

2. استفادت الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات .

3. كما استفادت الدراسة في عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة .

### **سابعاً — أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :**

1. تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة — على حد علم الباحث.

2. قدمت الدراسة توصيات لتطوير التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في فلسطين لرفع من كفاءتها وتحسين أدائها.

### الإطار النظري

1. التخطيط الاستراتيجي : يمكن التخطيط الإستراتيجي المؤسسات من تحديد قدراتها البيئية الداخلية والخارجية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة (أبو دولة وصالحية، 2005 : 86).

#### أولاًً – التخطيط Planning

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسقى أية عملية إدارية والتي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات، ورسم السياسات المختلفة. والتخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال أو نشاط من الأنشطة وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل والإمكانات المطلوبة لتحقيقها، وتوضح دور كل فرد وقطاع في تنفيذ أهداف الخطة. ولضرورة فهم التخطيط لا بد من ذكر بعض التعريفات.

يعرف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بأنه " خطة طويلة الأجل (3 - 5 ) سنوات يحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة " (الفرا، 2005 : 5).

ويعرف بأنه " تحديد ما يجب عمله في المستقبل ، وتحديد أسلوب التنفيذ ، ويستند كل هذا على عمليات التنبؤ " (ماهر ، 2013 : 22).

#### ثانياً — الإستراتيجية Strategy

وهي " مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة" (أبو بكر ، والنعيم ، 2010: 31).

بينما عرف (Olsen) الاستراتيجية بأنها " الاختيار المحدد الذي يحدد توجهات الشركة وعلاقتها بما يحدث في البيئة الديناميكية، بما يجعل الشركة أكثر استجابة للمتغيرات البيئية" (Olsen, 2007:P. 10).

وهذه التعريف تركز على أهمية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف للخطط الموضوعة كما أن الاستراتيجيات خطط شاملة ومتكاملة توضع لتحقيق أهداف المؤسسة وتقيمها.

بعد استعراض مفهومي الاستراتيجية والتخطيط يمكن أن نعرف التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning بأنه :

" العملية المنظمة التي من خلالها تتفق المؤسسة وتبني الالتزام وسط كل ذي علاقة تجاه الأولويات الأساسية التي تتحقق رسالتها وتعاطي مع البيئة المحيطة" (عاشور، 2007 : 6).

ويعرف اجرائياً بأنه : مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع التغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلاله صياغة رسالة

المؤسسة ورؤيتها ووضع الإستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخططة لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة.

### ثالثاً - مبررات التخطيط الإستراتيجي :

يمكن تلخيص مبررات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:(الوليد،2010: 68).

1. وجود منهجة وإطار عمل واضح.

2. اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة .

2. تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة عندما تصبح نتائج الأداء تبعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدية للمؤسسات المنافسة، ويحدث ذلك عندما تختلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها عند المؤسسات المنافسة ، وهنا ينظر إلى رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها بحثاً عن السبب . فهل كانت الأهداف تعكس طموحات أكبر من إمكانيات المؤسسة، وهل كانت الخطط والسياسات غير مناسبة، هل ارتكبت أخطاء في عملية التنفيذ. ذلك مما يطرح عملية التخطيط من جديد.

3. توقي مدير عام جديد للمؤسسة .

إن تمنع المدير العام الجديد بسلطاته ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير عالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز أهداف مؤسسته، فيليحاً إلى تغيير الوجهة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال البدء بتغيير رسالتها أو الأهداف الاستراتيجية القائمة أو الخطط والسياسات المتبعة .

### رابعاً - فوائد التخطيط الإستراتيجي :

يتحقق التخطيط الإستراتيجي العديد من الفوائد ولعل من أهمها ( ثابت، 2006 : ص 11 ):

1. توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.

2. تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التميز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد .

3. جعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وتغيراتها.

4. تنمية عادات التفكير في المستقبل، مما يوفر للمؤسسة إمكانية أفضل لرؤية المستقبل من خلال تحديد نقاط القوة وضعف المؤسسة.

5. توفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وهذا له أثر على تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

6. يساعد في توفير كم كبير من المعلومات من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد توجهات المؤسسة في المستقبل .. إلى أين تتجه؟

### خامساً - مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

تبعد الإدارة العليا في المؤسسات المتقدمة إدارياً منهجاً متميزاً للتحطيط الإستراتيجي يتكون من عدة مراحل محددة سلفاً ومستويات مبندة إلى أفراد معينين وقد تختلف هذه مراحل من مؤسسة لأخرى ، كما قد تتأثر

بالاهتمامات الشخصية لرجال الإدارة العليا، ولكن في جميع الأحوال فإن "منهج" التخطيط لا بد أن يكون واضحاً (أبو النصر، 2009: 86). وعبر التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل وهي :

- |                                 |                           |
|---------------------------------|---------------------------|
| Planning To Plan                | 1. التخطيط لعملية التخطيط |
| Creating the Future             | 2. صياغة المستقبل         |
| Analysis Current Situation      | 3. الوضع الحالي           |
| Setting Goals and Objective     | 4. تطوير وصياغة الأهداف   |
| Implementing the Strategic Plan | 5. تنفيذ الخطة            |
| Monitoring and Evaluation       | 6. المتابعة والتقييم      |

#### سادساً - التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني

يتفوق التعليم التقني على غيره من أنواع التعليم بارتباطه المباشر بالواقع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع من جهة، والتطور التكنولوجي الذي يواكب المجتمع من جهة أخرى، مما يجعله متواافقاً في ارتباطه الوثيق مع الاحتياجات المتغيرة للقوى العاملة التي يقع عليها تحقيق طموحات المجتمع في التنمية.

وإن برامج التعليم التقني بدءاً من مرحلة التخطيط ومروراً بمرحلة التنفيذ وانتهاءً بمرحلة التشغيل. بینت من خلال الدراسات بأنه كفيل بحل كثير من المشكلات، كالبطالة ، وسوء اختيار المهنة. وهناك آليات للتفاعل كثيرة ومتنوعة ، مثل مشاركة ممثلي القطاعات المستفيدة في عضوية المجالس الاستشارية و المجالس الكلية والمعاهد، وكذلك في عضوية اللجان الفنية لتطوير المناهج الدراسية، وإلقاء المحاضرات تساعد كثيراً في تحقيق هذا المدف.

وقد نشأ تناجم بين التعليم التقني والتخطيط الإستراتيجي مع اتساع الإقبال على التعليم في السنوات الأخيرة واهتمامه بتقديم التسهيلات في زمن التوسيع السريع، حيث شهد التعليم التقني خلال المدة السابقة عقد المؤتمرات الوطنية والإقليمية والدولية إضافة إلى حلقات دراسية وورش عمل، فقد أوصى المؤتمر العلمي الثاني للتعليم التقني والمهني الذي عقد في سبئول للفترة من 26-30/04/1999 بالتوصيات التالية وخاصة بتطوير العلاقة بين مؤسسات التعليم التقني وعالم العمل لعل من أهمها ما يلي (المجلة العربية للتعليم التقني، 2000)

1. يجب أن تكون هناك شراكة جدية بين التعليم التقني وعالم العمل من أجل تطوير العلاقة بين التعليم والصناعة، وبين القطاعات الاقتصادية لمواجهة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا، والمهارات المطلوبة والاستجابة السريعة لها.

2. يجب أن تكون نظم التعليم التقني دائمة التعديل والتقويم، وأن تميز بالمرونة والابتكار والإنتاجية ونقل المعرفة والمهارات المطلوبة للطلبة وحسب المتغيرات في أسواق العمل والتدريب وإعادة التأهيل.

يُستخلص من ذلك أن الوصول إلى الأهداف المنشودة من مؤسسات التعليم التقني في تنمية ورفع مستوى التعليم التقني في فلسطين، ورفع كفاءة العاملين فيه ، وزيادة خطط التدريب، وتخرج أطر تقنية قادرة على حمل لواء البناء والتحديث والتطوير، كل ذلك يحتاج إلى إستراتيجية واضحة ومرسومة ومبرمة ، لذا أصبح التخطيط الإستراتيجي ضرورة لا بد منها للوصول إلى تلك الأهداف ، ولتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

سابعاً - متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني:  
إن الارتفاع بمستوى أداء مؤسسات التعليم التقني في فلسطين يشترط أن تتكامل وترتبط كافة المتطلبات الواجب توفيرها في عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث أورد (الفرا، 2005: 9) متطلبات هامة لنجاح التخطيط ممكناً أن تطبق على التعليم التقني وهي :

1. وجود إدارة عليا تومن بالتحطيط الإستراتيجي.
  2. هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
  3. توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتحطيط.
  4. توفر صورة واضحة عن بيئه المؤسسة وإدراك القصور جيداً.
  5. التزام الموظفين والإدارة المتوسطة بالتحطيط.
  6. توفر القناعة الكاملة للمشاركون بالخطة بمحض الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- ثامناً - العوامل التي تساعده على نجاح التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني:
- إن نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ترتبط بشكل كامل بتوفير عوامل عديدة لا بد أن تتفاعل وتتكامل في عملها لأجل تحقيق المهدى المنشود من العملية وهي (العقيل، 2003: 3) :
1. قيام التخطيط الإستراتيجي على نظام واقعي متكملاً بعيداً عن التخمين والحدس.
  2. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئه العمل التي تتفاعل معها.
  3. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهما عند التطبيق.
  4. أن تتحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاكرها.
  5. أن تكون الخطة موضوعة قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان.
  6. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور.
  7. أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمؤسسة.
  8. أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

يُستخلص مما سبق أن التخطيط الإستراتيجي ضرورة هامة في مؤسسات التعليم التقني لما لها من دور كبير في تنمية هذا النوع من التعليم في فلسطين، والوصول إلى تحسين الأداء المؤسسي.

## 2. الأداء

### أولاً - مفهوم الأداء

يُعرف الأداء بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية . والأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (العلي وآخرون، 2006) ويرتبط مفهوم الأداء بنقل العمل من الفردية

إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعدديتها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي إلى الشرعية القانونية، (العلوني، 2002 : 21).

كما عُرفت فاعلية الأداء بأنها مدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، أهداف النظام لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل أهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف، وبالتالي فهي تشمل كلاً من الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف طويلة الأجل والأهداف التكتيكية أو قصيرة الأجل (خطاب، 2001 : 11).

#### ثانياً - الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المنظومة (المحصلة) المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاًها الداخلية والخارجية وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي : (الرب، 2009 : 41).

1. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

2. أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية).

#### ثالثاً - قياس الأداء

يعرف الدوري ، بأنه نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتنصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد ( الدوري، 2010 : 334).

#### رابعاً - أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي

توفر العديد من الأغراض التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء المؤسسي وأهمها كما عددها الخطيب، 2003 : 34 .

1. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.

2. حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.

3. المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.

4. المساعدة في التتحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

5. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترنة.

6. تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاز وظائف المنظمة

#### خامساً - تحسين الأداء

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلث.

يتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية : الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجية، والتكلفة . وتوازن هذه العناصر يؤكّد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ( المربع، 2004 : 65).

3. كلية فلسطين التقنية – دير البلح : سيتم التطرق لنشأة الكلية ورؤيتها ورسالتها وغايتها من خلال الرجوع للدليل الطالب، (2012/2013: 4-2) وهي كما يلي:

أولاً – النشأة

نشئت الكلية عام 1992 م تحت اسم "كلية العلوم المهنية". ولما استلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم العالي سنة 1995 بدأت الكلية عهداً جديداً، إذ حولت وزارة التربية والتعليم العالي هذه الكلية إلى كلية تقنية تحت اسم جديد هو "كلية فلسطين التقنية – دير البلح" ، وتم وضع حجر الأساس لبنيتها الجديدة بتاريخ 1996/1/28 م وقد بدأت بأربعة تخصصات هي :- البرمجيات وقواعد البيانات، إدارة الأعمال والسكرتارية، والتكنولوجيا بالحاسوب، وفنون التلفزيون . وقد تم تطوير أقسام الكلية وتنويعها وتحديث معالجتها ومشاغلها، وغدت الآن كلية جامعية تضم خمسة تخصصات بكالوريوس، وستة عشر تخصصاً للدبلوم ضمن خمسة برامج تقنية متنوعة تناسب وحاجة المجتمع الفلسطيني في المرحلة القادمة.

ثانياً – رؤية الكلية :

نحو جامعة تقنية رائدة ترقى بالإنسان والوطن بما يلي احتياجات المجتمع المتعددة ويحقق التنمية المستدامة .

ثالثاً – رسالة الكلية :

لتلزم كلية فلسطين التقنية – دير البلح بتقديم برامج تقنية وأكاديمية متميزة تساهمن في إعداد مخرجات وطنية مؤهلة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير لخدمة المجتمع وبنائه من أجل الرفعة والتطور.

رابعاً – غایات الكلية :

- 1- تطوير التعليم التقني والأكاديمي في مختلف التخصصات لسد احتياجات المجتمع وفقاً للمعايير الوطنية والعالمية.
- 2- تحسين البيئة التعليمية التعليمية من أجل تقديم وتوفير الخدمات والتسهيلات المناسبة لجميع العاملين والطلبة بالكلية.
- 3- تعزيز وتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية للكلية بما يتفق مع رؤية ورسالة الكلية وغايتها الإستراتيجية.
- 4- تنمية الموارد المالية للكلية وترشيد النفقات بما يتحقق التوازن في الميزانية والاعتماد الكامل على الذات.
- 5- تطوير قدرات الكلية كي تتبّأ دوراً مميزاً في تنمية وتلبية حاجات المجتمع.

5. الطريقة والإجراءات:

أولاً – منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات من أفراد الدراسة باستخدام أداة الدراسة وتحليل هذه المعلومات وتبويتها.

ثانياً – متغيرات البحث:

بالإضافة إلى متغيرات البيانات الشخصية مثل طبيعة العمل والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة فإن الجدول التالي يبين متغيرات البحث وكذلك عدد الفقرات :

## جدول (1)

### متغيرات الدراسة وعدد الفقرات

رقم	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات
1	التزام إدارة الكلية بالتحطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أدائها	10
2	ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها	8
3	يخدم الهيكل التنظيمي للكلية تحسين أداء الكلية	6

ثالثاً — مجتمع وعينة الدراسة : حيث تم اختيار مجتمع وعينة البحث بأسلوب المحصر الشامل للعاملين في كلية فلسطين التقنية - دير البلح والذين قاموا بتبعة الاستبيان كان عددهم (100) موظفاً منهم الأكاديمي والإداري والأكاديمي الإداري .

### رابعاً — وصف عينة الدراسة:

يتضح من الجداول التالية كيفية توزيع عينة البحث (التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية) من حيث طبيعة العمل والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

## جدول (2)

### توزيع عينة البحث حسب (طبيعة العمل والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)

المتغير	النسبة المئوية	النكرار
طبيعة العمل	%27	27
	%50	50
	%23	23
المؤهل العلمي	%20	20
	%48	48
	%32	32
سنوات الخدمة	%26	26
	%11	11
	%63	63

### خامساً — أدوات الدراسة:

لجمع البيانات تم الاعتماد على نوعين من البيانات، النوع الأول من البيانات هو البيانات الثانوية مثل الكتب والدوريات والدراسات السابقة والمقالات وموقع الانترنت العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك للوقوف على أحدث ما كتب حول موضوع الدراسة، والتي ساعدت الباحث في بناء الإطار النظري للبحث.

أما النوع الثاني من البيانات فهي البيانات الأولية حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان هدفت إلى دراسة دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح.

## سادساً - الاساليب الاحصائية وتحليل البيانات:

بعد أن تم تجهيز البيانات والتأكد من دقة الترميز والتبويب تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS، حيث تم استخدام الأساليب والاختبارات التالية في عملية التحليل واختبار الفرضيات:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف عينة البحث.

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

- اختبار كولوموغراف سيرانوف (one-sample K-S) لمعرفة توزيع البيانات حتى نتمكن من تقرير استخدام الاختبارات المعلمية أم الاختبارات اللاالمعلمية.

- اختبار T-test وتحليل التباين لاختبار الفرضيات.

- أي اختبارات أخرى يمكن أن تكون صالحة وتساعد في تحليل استبيانات البحث واختبار الفرضيات.

سابعاً - صدق أداة الدراسة: وقد تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين وهما :

- 1- صدق المحكمين : تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين في المجال، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات، وكذلك وضوح الصياغة، وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم تعديل الاستبانة لتصبح في صورتها النهائية.

- 2- صدق الاتساق الداخلي : تم التتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب الارتباط الثنائي، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة قوة الارتباط بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة.

يوضح الجدول التالي نتيجة الارتباط الثنائي:

### جدول (3)

#### الارتباط الثنائي بين مجالات الاستبانة

جميع الفقرات	مجال 3	مجال 2	مجال 1	المجال	
0.940(**)	0.829(**)	0.793(**)	1	معامل ارتباط بيرسون	مجال 1: التزام إدارة الكلية بالتحطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أدائها
0.000	0.000	0.000		مستوى المعنوية	
0.940(**)	0.848(**)	1	0.793(**)	معامل ارتباط بيرسون	مجال 2: ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها
0.000	0.000		0.000	مستوى المعنوية	
0.936(**)	1	0.848(**)	0.829(**)	معامل ارتباط بيرسون	مجال 3: يخدم الهيكل التنظيمي للكلية تحسين أداء الكلية
0.000		0.000	0.000	مستوى المعنوية	
1	0.936(**)	0.940(**)	0.940(**)	معامل ارتباط بيرسون	جميع الفقرات
	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	

يُلاحظ من الجدول أنّ أعلى قوة علاقة بين المتغيرات التي يشار لها بنجمتين وعندما يكون مستوى الدلالة أقل من 0.05.

فمثلاً يُلاحظ من الجدول أنّه توجد علاقة قوية جداً بين مجالات البحث وكذلك مدى الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أنّ محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

وكذلك يُلاحظ من الجدول وجود علاقة قوية جداً بين مجال "الالتزام إدارة الكلية بالتحطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أدائها" و مجال " ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها" ، وكان معامل ارتباط بيرسون (0.793).

وكذلك يُلاحظ من الجدول وجود علاقة قوية جداً بين مجال "الالتزام إدارة الكلية بالتحطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أدائها" و مجال " يخدم الهيكل التنظيمي للكلية تحسين أداء الكلية " ، وكان معامل ارتباط بيرسون (0.829).

#### ثامناً - ثبات الاداء:

وتم اجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية بحساب معامل ألفا كرونباخ وهي كما يلي:  
جدول (4)

ثبات العينة الاستطلاعية بحساب معامل ألفا كرونباخ

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مجال 1	الالتزام إدارة الكلية بالتحطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أدائها	10	0.945
مجال 2	ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها	8	0.931
مجال 3	يخدم الهيكل التنظيمي للكلية تحسين أداء الكلية	6	0.923
جميع الفقرات			0.971

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ويبين جدول (4) أنّ معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.6) وأنّ معامل الثبات الكلي هو (0.971) ، وهذا يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.  
تسعاً - تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تم تناول نتائج التحليل الإحصائي الذي تضمن اختبار التوزيع الطبيعي (كولومجروف – سمنوف)، حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل أجزاء كلِ الاستبانة، واختبار فرضيات البحث.

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي:

لقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (كولومجروف – سمنوف) على الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (5)، وذلك لمعرفة إن كانت البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية – اختبارات لا معلمية).

وستستخدم الاختبارات المعلمية عندما يكون التوزيع طبيعياً، ويكون مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية عندما يكون التوزيع غير طبيعي، ويكون مستوى المعنوية أقل من (0.05)، ويوضح الجدول التالي اختبار التوزيع الطبيعي لأجزاء الاستبانة.

### جدول (5)

اختبار (كولمروف - سمنوف) لمعرفة التوزيع الطبيعي لأجزاء الاستبانة

رقم	عنوان الجزء	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى المعنوية
1	التزام إدارة الكلية بالتحطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أدائها	10	0.771	0.592
2	ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها	8	0.950	0.328
3	يخدم الهيكل التنظيمي للكلية تحسين أداء الكلية	6	0.951	0.326
	جميع الفقرات	24		0.625

يتضح من الجدول السابق أنَّ بيانات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إنَّ مستوى المعنوية في كل مجال من مجالات الاستبانة أكبر من (0.05)، وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية في التحليل الإحصائي.

### 2. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

لقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة الاستبانة، ولكل فرضية من الفرضيات لتحديد مدى موافقة أو عدم موافقة المبحوثين على هذه الأسئلة والفرضيات، ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام إدارة الكلية بالتحطيط الإستراتيجي وتحسين أدائها.

يوضح جدول (6-أ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لــ مجال التزام إدارة الكلية بالتحطيط الاستراتيجي حيث يؤدي إلى تحسين أدائها، حسب نتائج التحليل الإحصائي .

### جدول (6-أ)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بمحال التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أدائها

الانحراف المعياري	الوزن النسي	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.852	80.8	4.04	يتتوفر فهم واضح لدى الإدارة بالتخطيط الإستراتيجي.
0.847	79.8	3.99	تلزم الإدارة بالتخطيط المستمر.
0.903	83.6	4.18	يوجد رؤية واضحة للكلية.
0.847	82	4.10	تناسب رسالة الكلية مع تطورها المستقبلية.
0.823	80.2	4.01	تضع إدارة الكلية لنفسها غاييات محددة.
0.976	75.2	3.76	تتوفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق الخطة الإستراتيجية.
0.742	82.4	4.12	لدى الإدارة المقدرة على اتخاذ القرار السليم.
0.877	76.6	3.83	تعمل الإدارة على مراجعة تنفيذ الخطة بشكل دوري.
0.943	76	3.80	تسعى الإدارة على تحقيق التميز المؤسسي مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
0.915	79.4	3.97	يساهم التخطيط الاستراتيجي بالكلية في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
0.716	79.6	3.98	جميع الفقرات

يتضح من الجدول (6 — أ) أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث إنَّ المتوسط الحسابي مرتفع ويزيد عن (3.5) والوزن النسي أكتر من (70%) ، فمثلاً أفراد العينة يتفقون بنسبة (80.8%) بأنَّ الفهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء، وبشكل عام أفراد العينة يتفقون بنسبة (79.6%) بأنَّ التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أدائها.

ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التزام الإدارة العليا وتحسين الأداء في الكلية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) والنتائج مبينة في جدول (6 - ب) حيث إنَّ معامل الارتباط بين التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي وأداء الكلية بشكل عام يساوي (0.468) ، وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي ومستوى تحسين أداء الكلية مما يدل على صحة الفرضية.

### جدول (6 — ب) معامل الارتباط بين التزام الإدارة العليا وتحسين الأداء في الكلية

تحسين الأداء	الإحصاءات	المحور
0.468	معامل الارتباط	التزام الإدارة العليا
0.002	القيمة الاحتمالية	
100	حجم العينة	

قيمة  $\alpha$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "98" تساوي 0.248

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من : صيام (2010)، والدجني (2006)، والدهدار (2006)، وعساف (2005)، ونصيرات والخطيب (2005)، ودراسة (Devivo,2008) ، و Hoffman (2007) ، و French & Other (2004) ، حيث تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى الالتزام به من قبل إدارة المؤسسات ووضوح فكرة تبني التخطيط الإستراتيجي فيها. ويعزو الباحث هذه النتيجة لوضوح رؤية ورسالة الكلية، ولأهمية تحليل العوامل الاجتماعية والاقتصادية، والاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة، ومن تجارب الآخرين، وتوفّر الكفاءات العلمية في الكلية التي من شأنها تبني وتطور عملية التخطيط الإستراتيجي التي تؤدي إلى تحسين أدائها. ولم تتوافق الدراسة مع نتائج دراسة ميا وآخرون (2007) والتي أظهرت القصور في فهم وتطبيق التخطيط الاستراتيجي .

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية وتحسين أدائها. يوضح الجدول جدول ( 7 - أ ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بمحال ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها حسب نتائج التحليل الإحصائي .

جدول ( 7 - أ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بمحال ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها

الانحراف المعياري	الوزن النسي	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.900	78.2	3.91	يتم عمل ورش ودورات خاصة بالتحطيط الاستراتيجي.
0.765	76	3.80	يتم مراعاة ثقافة المجتمع المحلي عند وضع الخطة.
0.861	83.2	4.16	توجد خطة خاصة بالأقسام.
0.913	75.8	3.79	يتم تعديل الثقافة السائدۃ بين العاملین بما يخدم التخطيط الإستراتيجي.
0.952	77.8	3.89	يتم العمل بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الإستراتيجية.
0.989	77	3.85	تعقد اجتماعات دورية لفريق العمل.
1.297	71.2	3.56	يرسل فريق العمل في بعثات تدريبية.
1.345	70.2	3.51	تصمم منشورات خاصة بالتحطيط الاستراتيجي.
0.839	76	3.80	جميع الفقرات

يتضح من الجدول السابق أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث إن المتوسط الحسابي يزيد عن (3.5) والوزن النسي أكبر من (70%) ، فمثلاً أفراد العينة يتتفقون بنسبة (78.2%) بأنّ مراعاة ثقافة المجتمع المحلي عند وضع الخطة يؤدي إلى تحسين الأداء، وبشكل عام أفراد العينة يتتفقون بنسبة (70.2%) بأنّ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها .

ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في الكلية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) والنتائج مبنية في جدول ( 7 -- ب).

## جدول (7 - ب)

معامل الارتباط بين ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في الكلية

تحسين الأداء	إحصاءات	المحور
0.489	معامل الارتباط	ثقافة التخطيط الاستراتيجي
0.000	القيمة الاحتمالية	
100	حجم العينة	

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 98 تساوي 0.248

ويبين الجدول (7 - ب) أنّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة تساوي (0.489) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.248) مما يدل على وجود علاقة بين ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء في الكلية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا يدل على صحة الفرضية .

ويعزّز الباحث ذلك لدور نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الانتماء للكلية واهتمام العاملين في نشر ثقافة الكلية داخلها وخارجها لتعزيز مكانتها في المجتمع الفلسطيني والانتقال بها إلى مراحل متقدمة من العطاء والتطوير ونشر ثقافة التعليم التقني، والتخطيط الاستراتيجي له.

وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة صيام (2010)، ودراسة الدجني (2006)، ودراسة عساف (2005) و دراسة (Devivo,2008) ، ويمكن تبرير ذلك لأنّ أهمية نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي، وتفاعل العاملين في المؤسسة مع بعضهم البعض ، ومدى اهتمام الإدارات بالعمل كفريق واحد ، وتوفير المناخ الديمقراطي في عملية التخطيط الإستراتيجي .

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للكلية وتحسين أدائها.

يوضح جدول (8 - أ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بحال "يُخدم الهيكل التنظيمي للكلية تحسين أدائها" ، حسب نتائج التحليل الإحصائي .

جدول (8 - أ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بحال "يُخدم الهيكل التنظيمي للكلية تحسين أدائها"

الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.999	79	3.95	يتناسب الهيكل التنظيمي في الكلية مع عملية التخطيط الإستراتيجي.
0.907	78.4	3.92	توضّح الصالحيات في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
0.759	86	4.30	تتوافر قنوات اتصال بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
0.798	78	3.90	يتم تحديد أوجه النشاط في الهيكل التنظيمي وفقاً للتخطيط الإستراتيجي.
0.879	77.6	3.88	يتم التنسيق الأفقي بين أقسام الكلية فيما يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي.
1.089	76.2	3.81	يتم إعادة تدوير العاملين في الهيكل التنظيمي في ضوء التخطيط الإستراتيجي.
0.775	79.2	3.96	جميع الفقرات

يتضح من الجدول السابق أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث إن الوزن النسيي أكبر من (70%)، فمثلاً أفراد العينة يتفقون بنسبة (79%) بأنّ مناسبة الميكل التنظيمي في الكلية مع عملية التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء، وبشكل عام أفراد العينة يتفقون بنسبة (79.2%) بأنّ يخدم الميكل التنظيمي للكلية تحسين أداء الكلية.

ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الميكل التنظيمي وتحسين الأداء في الكلية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) والنتائج مبينة في جدول (8 -- ب).

جدول (8 -- ب)

#### معامل الارتباط بين الميكل التنظيمي وتحسين الأداء في الكلية

تحسين الأداء	الإحصاءات	المحور
0.497	معامل الارتباط	الميكل التنظيمي
0.000	القيمة الاحتمالية	
100	حجم العينة	

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "98" تساوي 0.248

حيث يُبيّن الجدول (8 - ب) أنّ القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة تساوي (0.497) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (0.248) وهذا يدل على صحة الفرضية والتي تدل على وجود علاقة بين الميكل التنظيمي وتحسين الأداء في الكلية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزو الباحث ذلك لأهمية الميكل التنظيمي في الكلية الذي يبيّن تسلسل الصالحيات، ووضوح تصميمه ومفهومه الذي بُني عليه، كما يبيّن وضوح الأدوار والمسؤوليات والاحتضانات، وكذلك وضوح جهة المسائلة والمكافأة، ويعمل على تشجيع العاملين على المنافسة وانتشار روح الفريق، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الكفاءة وتحسين أداء العاملين في الكلية.

وافتقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة كل من: الدجني(2006)، وعساف(2005)، و Rudd & Others (2007)، ويعزى ذلك إلى أهمية دور الميكل التنظيمي في توفير قنوات اتصال جيدة ، وتبادل للخبرات والمعلومات والمعرفة، وكذلك دور الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة، وتوافر نظام رقابي جيد ، كل ذلك يعمل على نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التقنية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين أفراد العينة تعزى إلى كل من متغير: طبيعة العمل والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

ولغرض اختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق في دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية – دير البلح تعزى إلى طبيعة العمل.

لاختبار هذه الفرضية و حيث إنّ المتغير المستقل يتكون من عدة فئات نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي. يوضح الجدول التالي نتيجة الاختبار:

جدول (9)

اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً إلى طبيعة العمل

ال مجال	مستوى الدلالة	قيمة F
التزام إدارة الكلية بالتحطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أدائها	0.802	0.221
تقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها	0.253	1.393
يخدم الهيكل التنظيمي للكلية تحسين أداء الكلية	0.278	1.296
اجمالي الفقرات	0.504	0.689

يُلاحظ من الجدول السابق (9) أنّ مستوى الدلالة المستخرج أعلى من (0.05) في جميع المجالات. أي أنه لا توجد فروق في دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح تعزى إلى دور طبيعة العمل. حيث إنّ معظم أفراد العينة من حملة الدرجات العلمية، ولم يمتلكون خبرة في مجال عملهم تمكنهم من قياس الأمور واتخاذ القرار المناسب.

2. لا توجد فروق في دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية و حيث إنّ المتغير المستقل يتكون من عدة فئات نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي. يوضح الجدول التالي نتيجة الاختبار:

جدول (10)

اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً للمؤهل العلمي

ال مجال	مستوى الدلالة	قيمة F
التزام إدارة الكلية بالتحطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أدائها	0.717	0.334
تقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها	0.557	0.590
يخدم الهيكل التنظيمي للكلية تحسين أداء الكلية	0.335	1.106
اجمالي الفقرات	0.716	0.335

قيمة F المجدولة عند درجتي حرية "3، 97" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 3.09

يُلاحظ من الجدول أنّ مستوى الدلالة المستخرج أعلى من (0.05) في جميع المحاور، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح تعزى إلى المؤهل العلمي. وقد تبدو هذه النتيجة منطقية ومقبولة للعقل حيث إنّ درجة التحصيل العلمي للشخص ترتفع مع مستوى

تفكيره، وتجعله أكثر دقة في وزن الأمور ووضعها في نصاها دون مبالغة في تقديرها أو تقليل من شأنها دون مبرر موضوعي.

3. لا توجد فروق في دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح تعزى إلى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية وحيث إنَّ المتغير المستقل يتكون من عدة فئات فقد استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي. ويوضح الجدول التالي نتيجة الاختبار:

جدول (11)

#### اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً لسنوات الخدمة

ال المجال	مستوى الدلالة	قيمة F
التزام إدارة الكلية بالتحفيظ الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أدائها	0.440	0.828
ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها	0.027	3.738
يخدم الهيكل التنظيمي للكلية تحسين أداء الكلية	0.252	1.400
جميع الفقرات	0.161	1.860

قيمة F المجدولة عند درجتي حرية "3, 97" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 3.09

يُلاحظ من الجدول السابق (11) أنَّ مستوى الدلالة المستخرج أعلى من (0.05) في جميع المجالات، ما عدا محور ثقافة التخطيط الاستراتيجي، أي:

أ. أنه لا توجد فروق في دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح تعزى إلى سنوات الخدمة.

ب. توجد فروق في الحال الثاني فقط وهو "ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها" تعزى إلى سنوات الخدمة، وذلك بسبب تعمق الخبرة ووضوح الفكرة مع مرور الزمن.

#### ملخص النتائج والتوصيات

أولاًً — نتائج الدراسة: يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو الآتي :

1. أظهرت الدراسة أنَّ نسبة (79.6%) من الذين أحررت عليهم الدراسة يوافقون على أنه يوجد دور لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الكلية من خلال التزام إدارة الكلية فيه.

2. بينت الدراسة أنَّ نسبة (70.2%) من عينة الدراسة يؤيدون وجود دور لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الكلية من خلال نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي ، بما يخدم عملية التخطيط وتطوير الكلية.

3. يرى (79.2%) من عينة الدراسة أنه يوجد دور لتطبيق التخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء الكلية بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع عملية التخطيط الإستراتيجي.

4. يتوافر في الكلية كفاءات علمية تقنية وإدارية لديها معرفة وقادرة على التخطيط الإستراتيجي ، ولديهم الخبرة على تعديل الخطط بما يتناسب وتطور الكلية لتحسين أدائها.

5. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق بين استجابات العاملين وبين طبيعة العمل والمؤهل العلمي في وجود دور لتطبيق التخطيط الإستراتيجي لتحسين أدائها ، حيث إنّ طبيعة العمل والمؤهل العلمي متقارب للجميع. ولا توجد فروق في دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين الكلية تعزى إلى سنوات الخدمة أيضاً. ولكن تبين من الدراسة وجود فروق في الحال الثاني فقط وهو " ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية يؤدي إلى تحسين أدائها" تعزى إلى سنوات الخدمة.

#### ثانياً - التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة فإنّ الباحث يوصي بما يلي :

1. استخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية في تحسين أدائها.

2. ضرورة التزام إدارة الكلية بتنفيذ جميع بنود الخطة الإستراتيجية، ومتابعتها وممارسة الرقابة على تنفيذها للوصول إلى الأداء المتميز.

3. ضرورة التنسيق المستمر والبناء بين الكليات التقنية لبناء سياسة تقنية متقدمة ومتطرفة تخدم عملية التخطيط الإستراتيجي.

4. تشجيع التفكير الإستراتيجي والابتكاري والإبداعي ، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات التقنية.

5. استمرار عقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية التخطيط الإستراتيجي وإرسالهم في بعثات علمية تختص التخطيط الاستراتيجي والتعرف إلى ثقافة البلدان الأخرى.

6. تذليل المشكلات والمعوقات التي من شأنها أنّ تعيق عملية التخطيط الإستراتيجي.

7. تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي في الوصول لكفاءة أداء عالية .

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والكتب (العربية):

- أبو بكر، مصطفى محمود ، النعيم ، فهد بن عبد الله،(2010)، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، الاسكندرية : الدار الجامعية.
- أبو النصر، مدحت محمد، (2009) ، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الدوري، زكريا، (2010): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرب، سيد محمد ( 2009 )، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية : القاهرة .
- الفرا، ماجد (2005) : دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي، الجامعة الإسلامية : غزة .
- ثابت، زياد (2006) التخطيط الاستراتيجي، مادة تدريبية، مركز التطوير التربوي، دائرة التربية والتعليم-و-كالة الغوث الدولية.
- خطاب، عايدة ( 2001 ): الإدارة الإستراتيجية :المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الرابعة، مكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر.
- ماهر، أحمد، (2013) دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- الوليد، بشار يزيد، (2010): مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار الرأي للنشر والتوزيع. ثانياً: الرسائل العلمية العربية :
- الخطيب، صالح ( 2003 ) : التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.
- الدجги ، إياد، ( 2006 ) : واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة " . رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- الدهدار ، مروان (2006) : العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية – دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة – رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- صيام، آمال غر(2010): تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة.
- العدلوني، محمد( 2002 ) ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت.
- العلي، عبد الستار وآخرون، (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عساف، محمود عبد الحميد،(2005)، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.

- المربع، صالح (2004) : التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
- ثالثاً: الدوريات والمحفلات والمؤتمرات
- أبو دولة، جمال وصالحة، لؤي (2005) : تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مج 25 ، ع 1 .
- حسين، حسن مختار، (2002) : تصوّر مقترن لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد خاص، ص 162-210 الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : مصر.
- عاشور، صابر (2007) : دوره تدريبية في التخطيط الإستراتيجي، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة .
- المجلة العربية للتعليم التقني(2000)، الاتحاد العربي للتعليم التقني، بغداد، المجلد7، العدد الأول.
- ميا، علي وآخرون ( 2007 ) : الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 29، العدد 1 ،2007
- نصيرات، فريد، والخطيب، صالح (2005)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية) دراسات، العلوم الإدارية، المجلد32 ، العدد 2 2005 .
- رابعاً: مصادر شبكة المعلومات العالمية (Internet)
- العقيل ، عبد الله (2003) ، " التخطيط الإستراتيجي " ، صحيفة الجزيرة ، العدد 11086 ،  
[www.suhuf.net.sa](http://www.suhuf.net.sa) : (2014/8/11)
- العويسى، رجب بن على، (2003)، التخطيط الإستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة ( [www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.ht](http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.ht) 04/08/2014 )
- دليل الطالب ، كلية فلسطين التقنية دير البلح, [www.ptcdb.edu.ps](http://www.ptcdb.edu.ps),05/06/2014
- خامساً : المراجع الأجنبية:

DeVivo, Sharon, Beth,(2008) "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Docorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company.

French, SNJ, Kelly, SJ & Harrison, JL (2004): "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms" a research note, Journal of Management Development, Vol. 23, No. 8, PP: 765-776.

Hoffman, R. C. (2007): "The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?", Journal of Business Strategies.

Olsen, E. (2007): "Strategic Planning for Dummies, Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana. USA.

Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008): "Strategic planning and performance: Extending the debate", Journal of Business Research Vol. No. 61,PP. 99–108.